

Riikka Ilonen

## REKRYTOINTI ESIMIESTYÖN HAASTEENA

Liiketalouden koulutusohjelma

2015

# REKRYTOINTI ESIMIESTYÖN HAASTEENA

Ilonen, Riikka  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Marraskuu 2015  
Ohjaaja: Heinonen, Eila  
Sivumäärä: 32  
Liitteitä: 1

Asiasanat: rekrytointi, rekrytointiprosessi, esimiehen haasteet

---

Opinnäytetyöni aiheena on rekrytointi esimiestyön haasteena. Työni tarkoituksena ja tavoitteena oli selvittää minkälaisia haasteita rekrytointi tuo esimiehelle, mitä esimiehen vastualueisiin rekrytoinnissa kuuluu ja miten esimiehet valitsevat yritykselle sen oikean työntekijän.

Teoriaosuus jakautuu kahteen päälukuun, ensin tarkastellaan rekrytointiprosessia, mitä se pitää sisällään ja miten se etenee. Toisena tarkastellaan pääasiassa esimiehen roolia rekrytointiprosessissa. Tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina käyttäen teemahaastattelumenetelmää. Haastatteluun osallistui neljä eri-ikäistä ja eri aloilla toimivaa esimiestä.

Tutkimus osoitti, että haastattelemillani esimiehillä on käsitys siitä, miten pitkä ja haastava rekrytointiprosessi on. Kaikki neljä ovat omaksuneet esimiehen haasteet rekrytoinnissa ja keskittyvät siihen, että yritykseen saadaan palkattua mahdollisimman sopiva henkilö. Haastetta ja vaikeuksia esimiehille eniten tuottavat haastattelut. He eivät olleet varmoja siitä, onnistuvatko he luomaan oikeanlaisen tunnelman, jotta hakija antaa itsestään oikeanlaisen kuvan.

## SUPERIORS CHALLENGES IN RECRUITMENT

Ilonen, Riikka

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

November 2015

Supervisor: Heinonen, Eila

Number of pages: 32

Appendices: 1

Keywords: recruitment, recruitment process, supervisors challenges

---

The subject of my thesis is superiors challenges in recruitment. The intention and objective of the study was to inquire what kind of challenges recruitment causes for a superior, what are superiors areas of responsibility in recruitment and how do superiors choose the right employee for the company.

The theory part is divided into two main chapters, first we'll inspect the recruitment process, what it entails and how it proceeds. Secondly we'll inspect mainly the superiors role in recruitment. Qualitative method was used in the research. The research was executed in single interviews using the theme interview method. Four different aged supervisors working on 4 different fields took part in the interview.

The research showed that the supervisors who I interviewed had a concept of how long and challenging recruitment process really is. All four have assumed the challenges of a superior in recruitment and focus on hiring the right person for the job. Interviews cause the most amount of challenges and difficulties for a superior. They weren't sure if they manage to create the right kind of atmosphere, so the interviewee gives a proper image of him/herself.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	REKRYTOINTIPROSESSI.....	6
2.1	Rekrytoinnin suunnittelu.....	6
2.2	Työpaikkailmoitus .....	7
2.3	Rekrytointikeinoja.....	8
2.3.1	Sisäinen rekrytointi.....	8
2.3.2	Ulkoinen rekrytointi .....	8
2.4	Työhakemukset ja haastatteluun valitseminen.....	9
2.5	Haastattelu.....	10
2.6	Soveltuvuusarvioinnit .....	12
2.7	Valintapäätös.....	12
3	ESIMIES REKRYTOINTIPROSESSISSA .....	13
3.1	Henkilöprofiilin päättäminen .....	14
3.2	Rekrytoinnin aikataulutus .....	14
3.3	Haastattelut .....	14
3.4	Valintapäätös.....	16
3.5	Perehdytys.....	16
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS.....	18
4.1	Teoreettinen viitekehys .....	18
4.2	Tutkimusongelma .....	19
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	19
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	19
5.2	Aineiston keruu - haastattelu .....	19
5.3	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	21
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	22
6.1	Rekrytointiprosessi ja esimiehen osuus .....	22
6.2	Haastattelu- ja valintatilanne.....	23
6.3	Perehdytys.....	26
6.4	Kokemukset rekrytoinnista .....	27
7	YHTEENVETO .....	28
	LÄHTEET .....	30
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on rekrytointi esimiestyön haasteena. Rekrytointi aiheena on aina ajankohtainen, joka koskettaa monia, niin työnhakijoita kuin rekrytoijiaakin. Mielestäni rekrytointi on mielenkiintoinen aihe, sillä se pitää sisällään paljon asioita, joita pelkkänä työnhakijana ei ole tullut ajatelleeksi. Rekrytointi tuo paljon haasteita sekä palkkaavalle yritykselle, että esimiehelle.

Valitsin tämän aiheen, sillä halusin ymmärtää näitä asioita syvällisemmin nimenomaan esimiehen näkökulmasta. Olen opiskellut pääaineenani organisaatioita ja henkilöstöjohtamista. Toivon, että valmis työni auttaa niin esimiehiä, kuin työnhakijoita ymmärtämään rekrytointiprosessin haastavuuden.

Aloitan työni teoriaosuuden rekrytointiprosessista, jossa kerron tiivistetysti rekrytointiprosessin kulun ja siihen liittyviä asioita. Teoriaosuuteni toinen isompi otsikko käsittelee esimiestä rekrytointiprosessissa. Tässä osuudessa on syvennytty enemmän siihen, mitkä asiat rekrytoinnissa kuuluvat esimiehen vastuulle.

Opinnäytetyöni toinen osa koostuu haastatteluista. Haastattelen neljää eri alalla toimivaa esimiestä. Haluan nähdä, ovatko haasteet erilaisia ja toisaalta sen, mikä niissä on kaikille yhteistä.

## 2 REKRYTOINTIPROSESSI

Rekrytointiprosessi koostuu suunnittelusta ja sen toteutumisesta sekä prosessin onnistumisen arvioinnista. Prosessin aikataulun määrittää rekrytointitarve, joka tyypillisesti syntyy silloin, kun työntekijöistä joku irtisanoutuu. Tarve voi syntyä myös silloin, jos organisaatio on kasvamassa ja syntyy tarve uudelle osaamiselle. Rekrytoinnilla on organisaation kannalta pitkäaikaisia vaikutuksia organisaation imagolle ja asiakkaille. (Hyppänen 2007, 197-198)

### 2.1 Rekrytoinnin suunnittelu

Rekrytointitarpeen syntymisen jälkeen ensimmäinen vaihe on rekrytoinnin suunnittelu. Esimiehellä olisi hyvä olla tuntemusta työmarkkinoiden yleisestä tilanteesta, eritoten työvoiman saatavuus sekä työpaikan maine olisi hyvä olla selvillä. (Hyppänen 2007, 198)

Hyppäsen (2007, 197-199) mukaan rekrytoinnin suunnitteluun kuuluu viisi vaihetta. Ensimmäiseksi arvioidaan onko toimi tarpeellinen, jonka jälkeen varmistetaan rekrytointilupa. Toimen tarpeellisuutta voidaan arvioida miettimällä syitä, miksi edellinen työntekijä on lähtenyt pois, jos kyseessä on siis olemassa oleva tehtävä. Lisäksi olisi hyvä miettiä uuden tehtävän perusteita. Kolmannessa vaiheessa määritellään toimenkuva. Toimenkuva kertoo tehtävänimikkeen, tärkeimmät tehtävät sekä vaadittavan osaamisen. Seuraavassa vaiheessa on määriteltävä hakijan toivottu henkilöprofiili. Mietitään siis, että minkälaista henkilöä tehtävään haetaan ja minkälainen henkilö olisi ihanteellinen kyseiseen tehtävään kyseisessä yrityksessä. Henkilöprofiilin laadinta on hyödyllistä ja se auttaa monessa rekrytointiprosessin vaiheessa kuten esimerkiksi työpaikkailmoituksen laadinnassa, hakemusten seulonnassa, haastateltavien valinnassa sekä se toimii myös valintapäätöksen perustana. Viides vaihe on rekrytointikanavien ja tapojen valinta, jossa mietitään käytetäänkö ulkoista- vai sisäistä rekrytointia vai kumpaakin samanaikaisesti.

## 2.2 Työpaikkailmoitus

Ilmoitus avoimesta työpaikasta eli työpaikkailmoitus on yksi rekrytointiviestinnän näkyvimpiä osia. Hyvän ilmoituksen tulee kertoa kaikki oleellinen, siinä tulee tulla esille yrityksen luonne sekä sen tulee vahvistaa työnantajamielikuvaa. Työpaikkailmoituksen tulee myös erottua muista ilmoituksista ja houkutella hakijoita reagoimaan siihen. (Tiedottajan www-sivut 2015)

Työpaikkailmoitus voi olla sanomalehdessä, internetissä tai vaikka yrityksen ilmoitustaululla, mutta sen pitää sisältää tietyt asiat, jotta saavutetaan tavoitteet. Ilmoitus on myös markkinointia, jolla avointa työpaikkaa markkinoidaan hakijoille ja sen tulee herättää oikean kohderyhmän huomio. (Vaahtio 2005, 129)

Hyvän ilmoituksen tulee olla realistinen ja siitä olisi hyvä selvittää millaisia hakijoita yritys hakee. Kun kohderyhmä on selvillä, vältetään turhilta hakemuksilta. Ilmoitus sisältää yleensä yrityksen esittelyn, kuvauksen toimesta, hakijaan kohdistuvien odotusten kuvauksesta, työpaikkaetujen esittelystä sekä hakuohjeista ja yhteystiedoista. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen, Ollikainen 2002, 157)

Työpaikkailmoituksia on monenlaisia, mutta on muutamia yksinkertaisia sääntöjä joita ilmoitusta tehdessä kannattaa noudattaa.

1. Tulee kiinnittää huomiota selkeään ja kuvaavaan otsikkoon.
2. Työpaikan esittelytekstin tulee olla tiivis ja mielenkiintoa herättävä.
3. Kaikkia työtehtäviä ei tarvitse luetella, mutta olisi hyvä nostaa esiin 3-7 tärkeintä työtehtävää, joita työntekijän odotetaan tekevän.
4. Hakuehdot tulisi suhteuttaa toivottuun hakijamäärään. Toiveita ja odotuksia ei tulisi rajata kovin tiukasti, mikäli halutaan runsaasti hakemuksia. Mikäli halutaan vain muutama korkealaatuinen työhakemus, tulee ilmaista selkeästi, mitkä kriteerit hakijoiden on täytettävä.
5. Palkka ja henkilöstöedut kannattaa tuoda esille.
6. Työpaikan sijainti tulee ilmaista selkeästi. Usein hakijoita kiinnostaa päässeekö työpaikalle helposti esim. julkisella liikenteellä.
7. Yrityksen esittely kannattaa pitää lyhyenä.

8. Hakuohjeiden tulisi olla selkeät.  
(Monsterin www-sivut, 2015.)

## 2.3 Rekrytointikeinoja

### 2.3.1 Sisäinen rekrytointi

Sisäisessä rekrytoinnissa avoimeen työtehtävään valitaan työntekijä yrityksen sisältä. Etuna sisäisessä rekrytoinnissa on sen nopeus sekä luottamus valittavaan henkilöön, sillä henkilön osaaminen, työkäyttäytyminen ja motivaatio tunnetaan entuudestaan. Henkilön tullessa yrityksen sisältä ei tarvita pitkää perehdytysprosessia, sillä yritys on hänelle jo entuudestaan tuttu. Sisäinen rekrytointi myös motivoi henkilöstöä, sillä sisäiset urakiertomahdollisuudet kannustavat henkilöstöä kehittämään itseään. (Strömmer 1999, 246-247)

Sisäinen siirto ei yleensä poista rekrytointitarvetta, sillä tarve siirtyy helpommin korvattavaan kohteeseen. Sisäinen rekrytointi on helpointa toteuttaa suuressa organisaatiossa, jossa on paljon erilaisia työtehtäviä. (Markkanen 2005, 63.) Sisäisessä rekrytoinnissa potentiaalisten ehdokkaiden joukko on rajallinen ja valinnanvaraa luonnollisesti vähemmän. Organisaatiossa ei välttämättä ole tarvittavaa osaamista kyseiseen työtehtävään ja tällöin ainoaksi vaihtoehdoksi jää rekrytoida organisaation ulkopuolelta. Ulkoinen rekrytointi on yleisempi tapa palkata uusia henkilöitä, eikä usein muisteta sisäisen rekrytoinnin mahdollisuutta. (Vaahtio 2005, 36-38)

### 2.3.2 Ulkoinen rekrytointi

Ulkoisessa rekrytoinnissa uusi työntekijä valitaan avoimeen tehtävään yrityksen ulkopuolelta. Etuina ulkoisessa rekrytoinnissa on uudet tuoreet näkemykset sekä uudet kokemukset. Perehdyttäminen vie aikaa, kun taloon palkataan joku ulkopuolelta. Tutustuminen talon tapoihin sekä sosiaalistuminen yhteisöön vie aikaa. Ulkoisessa rek-



rytoinnissa on aina riski, että valittu työntekijä ei sopeudu organisaatioon tai suoriudu työtehtävistään. (Strömmer 1999, 250)

Ulkoinen rekrytointi tuo yritykselle uutta osaamista ja se soveltuu käytettäväksi erityisesti silloin kun yritys uudelleen suuntaa toimintojaan ja kun resurssitarve muuttuu tai kasvaa. (Vaahtio 2005, 36-37)

Perinteisiä ulkoisen rekrytoinnin keinoja:

- Itsehaku
- Lehtihaku
- Työvoimatoimiston palvelut

Välillisiä ulkoisen rekrytoinnin keinoja:

- Työvoimatoimiston palvelut
- Suorahakukonsulttien palvelut
- Ammatillisten järjestöjen työvälitystoiminta
- Opiskelijajärjestöjen ja oppilaitosten työnvälitystoiminta.

Ulkoisen rekrytoinnin hakukeinoja:

- Lehtihaku
- Sähköisissä viestimissä hakeminen
- Rekrytointikampanjat
- Oma suorahaku
- Rekrytointimessut ja -tapahtumat
- Oppilaitoshaku

(Korosuo ym. 1992, 80.)

## 2.4 Työhakemukset ja haastatteluun valitseminen

Kaikki hakemukset tulisi käsitellä läpi huolellisesti ja ajan kanssa. Alkukäsittelyssä tunnistetaan tehtävään parhaiten sopivat henkilöt. Hakemuksen ulkoasulla on myös suuri merkitys ja hakemuksessa tulisikin kiinnittää huomiota tekstin ulkoasuun ja virheettömyyteen sekä asioiden esittämistapaan ja liitteiden lukumäärään. Käsittelyä

vaikeuttaa hakemusten paljous, erilaisuus, laajuus ja informaation määrä. (Korosuo & Järvinen 1992, 106)

Valinnassa keskeisimmät tietolähteet ovat hakemuksen ja CV:n avulla suoritettava arviointi, haastattelut ja psykologiset testit sekä muita tietolähteitä ovat kielitaitotestit, työnsimulointi, arviointikeskus, luotettavuuslausunto ja terveystarkastus. Valintamenetelmien tarkoituksena on selvittää työntekijän soveltuvuus kyseiseen työtehtävään ja organisaatioon. (Kauhanen 2010, 82)

Vahtio (2005) kertoo kirjassaan Rekrytointi menestystekijänä oman tapansa käsitellä hakemukset. Hän ensin lukee hakemukset huolellisesti läpi jaottelematta niitä mitenkään. Parin päivän kuluttua hän palaa uudelleen hakemusten pariin pitäen hakukriteerit mielessä tehden hakemuksiin samalla muistiinpanoja. Tässä vaiheessa hän myös poimii ne hakijat, jotka hänen mielestään on kannattava haastatella. Vahtio myös kertoo hylkäävänsä ne hakemukset, joissa on kirjoitus- ja kielioppivirheitä sekä epäsiistit tai muuten huolimattomasti tehdyt hakemukset.

Hakemusten käsittelyn ja lukemisen jälkeen tulee ottaa yhteyttä hakijoihin. Ei-ryhmään kuuluville henkilöille on ilmoitettava, että valinta ei osunut heidän kohdalleen. Jatkoon -ryhmään kuuluville tulee ilmoittaa mahdollisimman nopeasti, että heidät on valittu haastatteluun. Kolmantena on vielä ehkä -ryhmä, josta voidaan nostaa henkilö korvaamaan, jos joku jatkoon -ryhmästä jättäytyykin pois. (Markkanen 2002, 47-48)

## 2.5 Haastattelu

Työhaastattelu on rekrytoinnin yleisin valintamenetelmä. Tarkoituksena on selvittää soveltuuko hakija tehtävään ja antaa hakijalle informaatiota työtehtävästä ja organisaatiosta. Haastattelussa tulisi olla vähintään kaksi henkilöä organisaation puolelta. Esimies voi valita seurakseen esimerkiksi kollegansa tai henkilöstöammattilaisen organisaatiosta tai sen ulkopuolelta. Haastattelu voi olla vapaamuotoinen tai vaihtoehtoisesti strukturoitu. (Kauhanen 2010, 83)

Vapaamuotoinen haastattelu on perinteinen haastattelumuoto. Haastattelut ovat luonteeltaan keskusteluja ja etenevät ilman ennalta suunniteltua kaavaa. Tämän tekniikan tarkoituksena on, että sekä haastattelija että haastateltava voivat esittää kysymyksiä ja tehdä aloitteita. (Niitamo 2001, 28-29)

Jäsennetty haastattelu eli strukturoitu haastattelu on etukäteen suunniteltu. Haastattelu etenee etukäteen suunnitellun kaavan mukaisesti. Useimmiten tässä haastattelumuodossa käytetään tietynlaista haastattelurunkoa, jossa esitetään samat kysymykset kaikille haastateltaville. Strukturoidun haastattelun avulla hakijoita voidaan verrata toisiinsa paremmin, sillä jokaiselle on esitetty samat kysymykset. (Niitamo 2001, 32-33)

Haastattelijalla on hyvä olla jonkunlainen runko, jota käyttää haastattelussa. Markkanen esittelee kirjassaan onnistunut rekrytointi (1999) esimerkin haastattelurungosta. Nykyään haastatteluissa ei kuitenkaan saa ihan kaikkea kysyä.

1. Aloitus
2. Tausta
  - koulutustausta
  - nykyelämäntilanne
3. Työkokemus ja osaaminen
  - työhistorian läpikäynti
  - toimenkuvan kannalta keskeisiin asioihin pureutuminen
  - erityisosaaminen
4. Motivaatio
  - miksi hakee
  - syyt siirtymiselle aiemmissa työsuhteissa
  - muut hakuprosessit
5. Minäkuva
6. Harrastukset ja vapaa-aika
7. Lopetus

## 2.6 Soveltuvuusarvioinnit

Soveltuvuusarvioinnissa analysoidaan hakijoiden soveltuvuutta ja persoonallisuutta tietystä näkökulmasta. Arvioinnin tuloksia on pidettävä ainoastaan tukena päätökselle, lopullisen valinnan tekee esimies. Soveltuvuusarvioinnilla saadaan käsitystä siitä, millaisessa tehtävässä ja toimintaympäristössä henkilö parhaiten toimii ja menestyy. Arviointeja tehdään virherekrytointien minimoimiseksi. Suomen laki edellyttää, että henkilöstöarvioinnit on tehtävä luotettavasti ja asiantuntevasti. Yhteistyökumppanin valinta soveltuvuusarviointeihin on tehtävä tarkasti, jotta varmistetaan testien luotavuus. (Österberg 2005, 83-85)

## 2.7 Valintapäätös

Kun valintapäätös on koittanut, on aika verrata loppusuoralle päässeiden hakijoiden osaamista ja soveltuvuutta asetettuihin vaatimuksiin. Esimiehen on siis hyvä miettiä ne ominaisuudet ja vaatimukset, joita alun perin hakijalta kaipasi (Vaahtio 2007, 126-127). Rekrytointin monia osia voi ulkoistaa tai teettää toisella, mutta lopullinen valintapäätös on aina esimiehen vastuulla. (Hyppänen 2007, 191)

Valintapäätös on aina vaikea, sillä hyvistä hakijoista on valittava yritykselle paras. Kun valinta on tehty, ilmoitetaan valitulle henkilölle ja hänen kanssaan allekirjoitetaan työsopimus. Vasta tämän jälkeen kannattaa ilmoittaa ei-valituille hakijoille, että valinta ei kohdistunut heihin. Tämä järjestys sen takia, että jos ensisijaisesti valittu kieltäytyy paikasta, jolloin valinta kohdistuu toiseksi sijoittuneeseen hakijaan. Jokaiselle hakijalle tulee kuitenkin ilmoittaa, että valinta ei kohdistunut heihin. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 61)

### 3 ESIMIES REKRYTOINTIPROSESSISSA

Ennen rekrytointia esimiehen tulee hankkia omalta esimieheltään rekrytointilupa. Kun lupa on varmistunut, on aika miettiä, hoitaako hän prosessin kokonaan itse vai organisoiko osan tehtävistä alan ammattilaisille. Jos esimies käyttää apunaan rekrytointitoimistoa tai omaa HR-osastoa, tulee selvittää mitä kaikkea jää esimiehen tehtäväksi. (Esimies info www-sivut, 2015)

Seuraavat asiat ovat joko esimiehen tai rekrytointitoimiston / HR-osaston vastuulla, riippuen sopimuksesta:

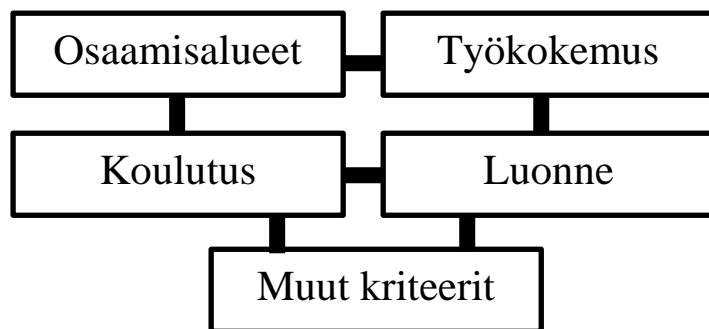
- Rekrytointikanavien valinta
- Työpaikkailmoituksen laadinta
- Hakijoiden karsinta
- Haastattelukutsujen aikataulutus ja sopiminen
- Haastattelut
- Yhteydenotot mahdollisiin suosittelijoihin
- Valintapäätös
- Työsopimuksen laatiminen ja allekirjoitus
- Työntekijän perehdytys
- Ilmoitus henkilöille, joita ei valittu

(Esimies info www-sivut, 2015)

### 3.1 Henkilöprofiilin päättäminen

Ennen rekrytointia olisi esimiehen hyvä laatia henkilöprofiili, eli listata halutut vaatimukset rekrytoitavalle henkilölle. (Empore rekrytointiopas, 2015)

Seuraavasta kuvioista löytyvät asiat, mitkä olisi hyvä löytyä henkilöprofiilista.



Kuvio 1. Henkilöprofiili (Empore rekrytointiopas, 2015)

### 3.2 Rekrytoinnin aikataulutus

Rekrytointi on asiakaspalvelutilanne, joten jokaisen siihen osallistuvan henkilön on varattava prosessiin riittävästi aikaa. Jotta paras lopputulos saavutetaan, täytyy rekrytointiin käytetty aika käyttää intensiivisesti. Aikaa tulisi varata kalenterista jo ennen rekrytointiprosessin alkamista ja pitää näistä varatuista ajoista kiinni, jotta rekrytointiprosessi ei veny muiden kiireiden takia. Tiivis ja etukäteen tiedotettu aikataulu myös säilyttää hakijoiden kiinnostuksen paikkaa kohtaan. (Empore rekrytointiopas, 2015)

### 3.3 Haastattelut

Valmistautuminen haastatteluihin vie yllättävän paljon aikaa. Ennen haastattelua tulee järjestää rauhallinen paikka, jossa haastattelut pidetään. Haastatteluajat esimies voi sopia itse tai antaa tämän jonkun muun tehtäväksi. Aikojen sovittaessa tulee kertoa haastatteluun tulijalle aloitusaika, kesto ja paikka. On myös päätettävä haastattelijoista. Jos haastattelijoina on useampi kuin yksi, on sovittava työnjaosta. Esimiehen olisi

myös hyvä tutustua haastatteluun tulevan hakijan hakemukseen sekä palauttaa mieleen toimenkuva ja ideaali henkilöprofiili. Muistilista kysyttävistä asioista on hyvä tehdä etukäteen, jotta välttyään haastattelutilanteelta, jossa esimies käy puolet ajasta haastateltavan papereita ja lopun aikaa kertoo yrityksestä sekä avoinna olevasta tehtävästä. (Hyppänen 2007, 183-184)

Tehokas ja molempia osapuolia tyydyttävä haastattelu vaatii esimieheltä viestinnällistä osaamista ja ymmärrystä. Esimiehen tulee osata huomioda hakijoiden eroavaisuudet, joten aina haastattelua ei kannata pitää samalla kaavalla. Esimiehen on hyvä muistaa, että haastattelu on vuorovaikutustilanne ja pyrkiä luomaan keskustelua hänen ja haastateltavan välillä. Esimiehen on pyrittävä siihen, että haastateltava pystyy haastattelutilanteessa olemaan oma itsensä. Tämä vaatii miellyttävän ja luontevan haastattelutilanteen, jonka esimies pystyy luomaan välttämällä liiallista tuttavallisuutta sekä liiallista kyseenalaistamista. (Psycon –blogi, 2015)

Tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen haastattelutilanteen luomiseksi esimiehen tulee valmistautua hyvin. Onnistunut haastattelutilanne vaatii esimieheltä ymmärrystä mm. seuraavissa asioissa.

- Hakijat ovat yksilöitä ja heidän erilaisuutensa pitää ottaa huomioon. Jokaista haastattelua ei kannata vetää saman kaavan mukaisesti. Hakijat ovat myös viestijöinä erilaisia. Osa kertoo itsestään luontaisesti, mutta osa kaipaa enemmän ohjausta tai aikaa itsestään kertomiseen.
- Esimiehen on hyvä muistaa, että haastattelu on vuorovaikutustilanne ja pyrkiä luomaan keskustelua.
- Punainen lanka on hyvä pitää mielessä koko haastattelun ajan, mutta on osattava antaa haastateltavan kertoa rauhassa itsestään ja urapolustaan. Haastattelusta saa enemmän irti, jos antaa haastateltavalle vapauden nostaa esille hänelle itselleen tärkeitä asioita.
- Esimiehen tulisi pyrkiä luottamukselliseen ilmapiiriin. Hakijasta saa parhaiten irti ja todenmukaisemman kuvan, kun ilmapiiri on rento ja hän pystyy olemaan oma itsensä.
- Haastattelun lopuksi on hyvä antaa hakijan esittää kysymyksiä ja kommentoida.

- Haastattelun tulisi olla miellyttävä kokemus hakijalle ja esimiehen tulee pyrkiä jättämään hakijalle hyvä mieli ja tunne haastattelusta.

(Psycon –blogi, 2015)

### 3.4 Valintapäätös

Esimiehen on päätettävä ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen, ketkä hakijoista valitaan jatkokoon. Jatkokoon valitut voidaan kutsua vielä toiselle haastattelukierrokselle tai lähettää soveltuvuusarviointeihin. Näiden avulla pyritään saamaan tukea lopulliseen valintapäätökseen. (Hyppänen 2007, 190)

Päätöksentekoon liittyy aina pieni epävarmuus, sillä esimies ei voi varmasti tietää, miten uusi työntekijä sopeutuu työyhteisöön ja onnistuu tehtävässään. Päätöstä ei pidä tehdä kevein perustein, sillä valintapäätöksellä voi olla vaikutuksia jonkun ihmisen loppuelämään. Monet esimiehet kokevat tästä syystä valintapäätöksen tekemisen stressaavaksi. Kun lopullista päätöstä tehdään, esimiehen on syytä palata rekrytointiprosessin alkuun ja palauttaa mieleen, mitä olikaan etsimässä. Rekrytointiprosessi on pitkä ja se voi viedä mennessään ja näin pääasia unohtuu. (Vaahtio 2007, 126–128.)

Lopullinen valintapäätös on aina esimiehen vastuulla ja hän joutuu kantamaan siitä vastuun. Valinta ei välttämättä aina kohdistu pätevimpään hakijaan, vaan sopivimpaan. (Hyppänen 2007, 191)

### 3.5 Perehdytys

Perehdytys koskee esimiestä, työntekijää ja työyhteisöä. Esimies voi aloittaa perehdytykseen liittyvät valmistelut jo ennen työn alkamista, jotta saataisiin tarvittavat asiat valmiiksi ennen kuin uusi työntekijä aloittaa. Näin ei hukata uuden työntekijän opimis- ja työaikaa. (Hyppänen 2007, 195)

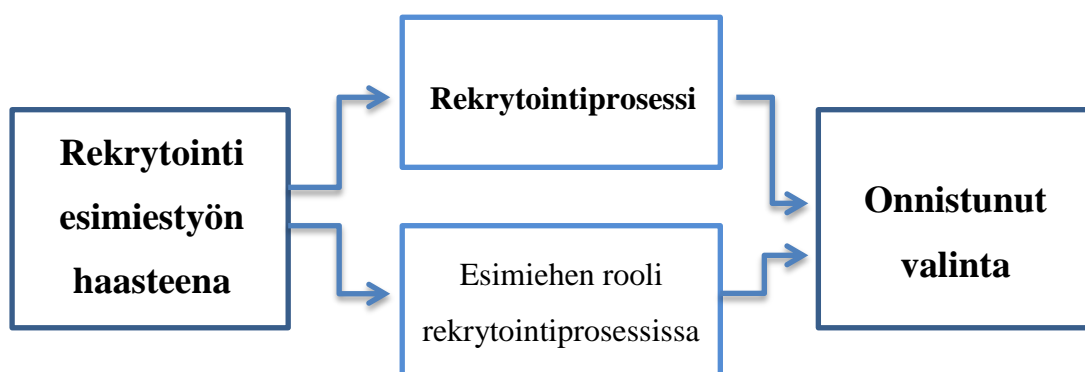


Hokkasen, Mäkelän ja Taatilan kirjassa Alan johtajaksi (2008) on kuvattu esimiehen tehtäviä ennen uuden työntekijän aloitusta, työntekijän ensimmäisenä päivänä, ensimmäisenä viikkona sekä ensimmäisinä kolmena kuukautena. Ennen töiden aloitusta esimiehen tehtäviin kuuluu työsopimuksen laatiminen, palkan maksuun tarvittavien tietojen kerääminen, kummin nimeäminen, työtilojen järjestäminen, tarvittavien työkalujen hankinta, kulkuoikeuksien järjestäminen sekä tehtävien ja tavoitteiden laatiminen. Ensimmäisenä päivänä olisi hyvä, että esimies viettäisi uuden työntekijän kanssa aamupäivän ja toivottaisi työntekijän tervetulleeksi, esittelisi kummin ja kävisi läpi työtehtävät sekä tavoitteet. Ensimmäisen viikon aikana esimiehen tulisi järjestää tapaaminen kummin ja perehdytettävän kanssa, jossa keskustellaan perehdyttämisen etenemisestä. Kolmen kuukauden aikana esimies voi vielä järjestää tapaamisen, jossa hän ja kummi ottavat vastaan palautetta uudelta työntekijältä perehdytyksen etenemisestä sekä uusi työntekijä ottaa vastaan palautetta kummilta ja esimieheltä hänen edistymisestään.

## 4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS

Työni tarkoituksena ja tavoitteena on selvittää, minkälaisia haasteita rekrytointi tuo esimiestyölle, mitä esimiehen vastuualueisiin rekrytoinnissa kuuluu ja miten esimiehet valitsevat yritykselle sen oikean työntekijän.

### 4.1 Teoreettinen viitekehys



Teoreettinen viitekehys. Itse laadittu, 2015.

Viitekehyksessä kuvataan työni tärkeimmät osa-alueet. Tutkimuksen aiheena on rekrytointi esimiestyön haasteena. Työ jakautuu kahteen pääluokkaan, joihin teoriaosuuteni keskittyy. Ensin tarkastellaan rekrytointiprosessia, mitä se pitää sisällään ja miten se etenee. Toisena tarkastellaan pääasiassa esimiehen roolia rekrytointiprosessissa ja mitä haasteita se tuo. Rekrytoinnin tavoitteena on aina onnistunut valinta. Tutkimusosuus muodostuu haastatteluista, joiden avulla pyrin saamaan kuvaa siitä, miten teoria vastaa asioiden hoitamista käytännössä.

## 4.2 Tutkimusongelma

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana on, mitä haasteita rekrytointi tuo esimiehelle. Tämä on jaettu kahteen alaongelmaan:

- A. Millainen on tyypillinen rekrytointiprosessi
- B. Mikä on esimiehen rooli rekrytointiprosessissa

# 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

## 5.1 Tutkimusmenetelmä

Käytän tutkimuksessani kvalitatiivista, eli laadullista menetelmää. Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina käyttäen teemahaastattelumenetelmää. Päädyin laadulliseen menetelmään, koska mielestäni tähän työhön sopii syvällinen analyysi. Yksilöhaastatteluiden avulla saadaan parempia ja monipuolisempia vastauksia.

Teemahaastattelu on strukturoidun- eli lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten muodolla ja järjestyksellä ei ole väliä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 195).

Laadin kysymykset itse, ennen haastatteluja. Kysymykset on jaettu seuraavasti; taustatiedot, rekrytointi, haastattelu- ja valintatilanne ja perehdytys, lopuksi vielä esitin yhden vapaamuotoisen kysymyksen. Esitin jokaiselle haastateltavalle samat kysymykset.

## 5.2 Aineiston keruu - haastattelu

Haastattelun hyviä puolia on, että haastateltavat yleensä suostuvat mukaan tutkimukseen ja heidät on helppo tavoittaa myöhemminkin esimerkiksi lisäkysymyksiä varten.

Haastattelussa myös yhtenä etuna on joustavuus. Haastattelutilanteessa voidaan joustaa tilanteen mukaan ja vastaajia myötäillen, jotta vastaajalta saataisiin todenmukainen ja tarvittava tieto. Haastattelun hyvänä puolena on myös se, että voidaan syventää saatavia tietoja, esimerkiksi voidaan pyytää perusteluja jollekin vastaukselle tai mielipiteelle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 192-193)

Haastatteluilla on myös huonot puolensa. Ne vievät aikaa niin haastattelijalta kuin haastateltavaltakin. Haastattelijalta haastattelu vaatii etukäteen suunnittelua, perehtymistä haastateltavan rooliin, nämä vievät paljon aikaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 192-193)

Valitsin haastateltavat eri aloilta, jotta saisin vaihtelevan kuvan esimiesten osuudesta rekrytointiprosessissa. Pyysin haastateltaviksi kaksi naista ja kaksi miestä. Etsin haastateltavat eri aloilta ja erikokoisista yrityksistä. Yksi haastateltavista on entinen oma esimieheni, mutta muut eivät olleet ennestään tuttuja. Kaikki suostuivat mielellään haastateltaviksi. Haastattelut toteutettiin huhti-toukokuussa 2015. Haastattelut kestivät n. 30 minuuttia. Pyrin luomaan haastattelutilanteesta enemmänkin keskustelutilanteen, jotta olisin saanut mahdollisimman monipuoliset ja kattavat vastaukset.

Haastateltavat halusivat pysyä anonyymeina ja olen numeroinut henkilöt sitä mukaa, kun haastattelut pidettiin.

Henkilö 1: Nainen, noin 50 vuotta. Toiminut yrittäjänä vaateliikkeessä yli 20 vuotta. 3 vakituista alaista, näiden lisäksi kesätyöntekijöitä ja työharjoittelijoita.

Henkilö 2: Nainen noin 35 vuotta. Asiakaspalvelun esimies kemianteollisuuden yrityksessä. Toiminut esimiehenä nykyisessä työpaikassa 2,5 vuotta. 17 alaista.

Henkilö 3: Mies noin 25 vuotta. Toiminut esimiehenä rakennusalan yrityksessä 4 vuotta. 10 alaista.

Henkilö 4: Mies noin 30 vuotta. Toiminut esimiehenä sähköalan yrityksessä 8 vuotta. 4 alaista.

### 5.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä, sillä niissä pyritään välttämään virheitä. Luotettavuutta arvioitaessa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen arviointiin liittyviä käsitteitä ovat reliaabelius ja validius. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Esimerkkinä jos kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen lopputulokseen, voidaan tulosta pitää reliaabelina. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin tutkia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 213).

Kaikki haastattelut pidettiin kahden kesken, henkilöiden työpaikalla. Yksi haastattelusta oli yrityksen takahuoneessa ja kaksi haastattelua pidettiin neuvottelu- ja kokoustiloissa. Yksi haastattelusta pidettiin puhelimitse, joka ei mielestäni ollut paras keino, mutta aikataulusyistä emme pystyneet tapaamaan. Sain häneltä kuitenkin hyviä vastauksia ja en usko haastattelutavan vaikuttaneen vastausten laatuun. Arvelen, että sain luotettavia vastauksia, sillä kaikki haastattelut pidettiin kahden kesken, rauhallisissa tiloissa, eikä ulkopuolisia häiriötekijöitä ollut. Haastattelut etenivät aikataulujen mukaisesti ja haastateltavat vastasivat jokaiseen kysymykseen. Yhdellä haastateltavalla oli lyhyitä vastauksia, joten improvisoin haastattelutilanteessa ja kysyin häneltä paljon lisäkysymyksiä, jotta sain sellaisia vastauksia, jotka vastasivat alkupe räiseen kysymykseeni.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Rekrytointiprosessi ja esimiehen osuus

Haastattelujen mukaan miltei kaikkien neljän rekrytointiprosessit etenevät yleensä samankaltaisesti, pieniä eroja lukuun ottamatta. Ensin mainittiin tarve, jonka jälkeen laitetaan työpaikasta ilmoitus, valitaan haastatteluun tulevat, haastatellaan, ja sitten tehdään valintapäätös. Yksi haastateltavista mainitsi myös, että hänen pitää hyväksyttää rekrytointitarve omalla esimiehellä, joka ottaa yhteyttä paikalliseen HR osastoon. Paikallinen HR ei kuitenkaan voi hyväksyä pidempiaikaisia työntekijöitä, joten he hyväksyvät tarpeen pääkonttorin HR-osastolla.

*”Rekrytointi lähtee siitä, että totean tarpeen rekrytoinnille ja jatkuu siten, että sitten esitän tarpeen omalle esimiehelleni, joka sitten hyväksyy sen. Pitää tarkkaan miettiä minkä takia ja mihin tarpeeseen uusi työntekijä tarvitaan” (Henkilö 2)*

*”Laitetaan paikka auki eli ilmoitus siitä nettiin, valitaan haastatteluihin tulijat ja sitten haastatellaan ja valitaan paras” (Henkilö 3)*

Esimiehen vastuut rekrytointiprosessissa ovat jokaisella hieman erilaiset, riippuen siitä miten paljon esimies ulkoistaa rekrytointiin liittyviä töitä. Haastateltavista kaksi vastaa rekrytointiprosessista kokonaan itse, eivätkä he yleensä tarvitse siihen minkäänlaista apua. Kaksi muuta haastateltavaa vastasivat, että he toimivat yleensä yhdessä HR-osaston kanssa, mutta päävastuu on heillä itsellään. Pääsääntöisesti heille kuuluu tarpeen toteaminen, jonka jälkeen yhdessä HR-osaston kanssa laaditaan työpaikkailmoitus. Hakemusten selvittely, haastattelut ja valintapäätös kuuluvat esimiehelle. HR-osasto yleensä myös hoitaa ilmoittamisen ei valituille henkilöille.

Rekrytointikanavina suurin osa käyttää seuraavia: mol.fi, monsteri ja sanomalehdet. Yksi haastateltavista mainitsi haastattelussa, että joissain tilanteissa he käyttävät sisäistä rekrytointia ja tällöin ilmoitus avoimesta työpaikasta on työpaikan sisäisillä intranet sivuilla. Toinen kertoi, että kun he rekrytoivat ainoastaan kesätyöntekijöitä, niin heidän ei tarvitse ilmoittaa avoimesta työpaikasta missään. Heidän liikkeeseensä

tulee käymään, sekä soittaa keväisin niin moni työpaikasta kiinnostunut, että ilmoitusta ei tarvita.

Haastattelujen mukaan haastavinta rekrytointiprosessissa ovat haastattelut, sillä haastatteluissa on osattava luoda oikeanlainen tunnelma, osattava kysyä oikeat kysymykset sekä osattava johdatella keskustelua oikeaan suuntaan, jotta haastateltavasta saa mahdollisimman oikeanlaisen kuvan. Haastattelijan on osattava lukea haastateltavaa, sillä jotkut saattavat tarvita haastattelutilanteessa enemmän ohjausta ja lisäkysymyksiä kuin toiset. Haastatteluiden onnistumisella on suuri vaikutus lopulliseen valintaan.

*”Vaikeinta ehdottomasti on haastattelut, sillä pitää osata kysyä oikeat kysymykset ja luoda oikeanlainen tunnelma, jotta hakijasta saa mahdollisimman normaalin kuvan” (Henkilö 4)*

*”Valintapäätös tuottaa välillä myös vaikeuksia, varsinkin jos hakijat ovat kokemuksiltaan ja luonteiltaan samankaltaisia ja sopisivat yritykseemme hyvin. Silloin valinta on kuitenkin helppo ja selkeä, jos ainoastaan yksi nousee ylitse muiden” (Henkilö 3)*

*”..Osaisi kysyä ne oikeat kysymykset tai osaisi johdatella keskustelua, jotta sieltä tulisi ne vastaukset, että saa oikean vaikutelman.” (Henkilö 2)*

*”Kaikki on vaikeaa.. Jotkut pystyvät haastattelutilanteessa näyttelemään, mutta todellisuus onkin sitten aivan muuta..” (Henkilö 1)*

## 6.2 Haastattelu- ja valintatilanne

Kaikki haastateltavat kertoivat, että he käyttävät valintamenetelmänä haastatteluita. Yksi haastateltavista kertoi, että heillä on käytössä PAPI –testi, jonka tekevät haastatteluun valitut ennen haastattelua. Tämä antaa ajatuksia haastattelutilanteeseen, että tietäisi minkälaisia asioita kannattaa kysyä.

Hakemuksissa tärkeintä haastateltavien mielestä ovat ulkoasu, koulutus ja viimeisimmät työpaikat. Yksi kertoi, että ei lue lainkaan työhakemuksia, eikä reagoi sähköpostilla tullessiin hakemuksiin. Hänen mielestään tärkeää on, että hakija hakee työtä niin, että tulee paikanpäälle liikkeeseen. Toinen taas nosti haastattelussa esille ulkoasun tärkeyden, sillä työ vaatii tarkkuutta ja täsmällisyyttä. Jos hakemus ei ole siisti ja huolellisesti tehty, ei henkilökään silloin yleensä ole huolellinen. Tärkeiksi asioiksi hakemuksissa nousivat myös se miten hyvin on osattu kertoa itsestä ja omista vahvuuksista sekä työkokemus ja koulutus.

Haastatteluun valitseminen on aikaa vievää, sillä jokainen hakemus tulee lukea läpi. Haastateltavista kolme neljästä toimii niin, että he lukevat hakemukset ensin läpi, ja samalla jaetaan hakemukset kahtia, ei ja kyllä pinoihin. Seuraavaksi luetaan kyllä pino uudelleen, ja niistä valitaan haastatteluun tulevat. Yksi haastateltavista kertoi, että hän ei lue hakemuksia lainkaan, vaan heille pääsee töihin tulemalla liikkeeseen paikan päälle hakemaan töitä. Näistä hakijoista hän valitsee haastatteluihin muuttaman henkilön.

*”Persoonaa merkkää paljon, sekä olemus, että onko hymyilevä ja helposti lähestyttävä sekä palvelualtis. Intuition avulla valitsen työntekijät haastatteluun” (Henkilö 1)*

Haastattelupohjaa käyttää haastateltavista kaksi. Yksi haastateltavista kertoi, että heillä on käytössä haastattelupohja, jossa on todella paljon kysymyksiä, mutta kaikkia ei käydä läpi. Haastattelu on kuitenkin vapaamuotoinen ja pohjaa käytetään haastattelun runkona, eli voidaan puhua hetken aikaa ohi listan, mutta palata sitten listan kysymyksiin. Lisäkysymyksiä hän kysyy tarvittaessa. Toinen haastateltavista käyttää myös kysymyslistaa. Hän kysyy kaikilta hakijoilta samat kysymykset, jotta hakijoita on sitten helppo verrata. Hän kuitenkin mainitsi, että lisäkysymyksiä kysytään tarvittaessa ja hän yrittää pitää haastattelutilanteen kuitenkin vapaamuotoisena ja antaa haastateltavan rauhassa kertoa.

*”Puhellaan niitä näitä, kyselen vähän mitä töitä tehnyt ennen ja mitä koulua on käynyt” (Henkilö 1)*



*”Reagoin tilanteen mukaan ja kysyn kysymyksiä sitä mukaa miten keskustelu etenee. Joskus tuli laadittua kysymyksiä etukäteen, mutta se ei jotenkaan toiminut mulle.. Olen todennut tämän tavan paremmaksi. Tietty on sellaisia kysymyksiä joita pyrin kysymään jokaiselta.” (Henkilö 4)*

Valintapäätös on vaikea ja esimiehen vastuulla. Kaikki haastateltavat kertoivat lopulliseen valintapäätökseen vaikuttavan sen, minkälaisen ensivaikutelman he saavat hakijasta haastattelutilanteessa, sekä sen, onko tämä persoonaltaan sopiva työyhteisöön. Koulutus sekä työkokemus vaikuttavat myös valintapäätökseen. Haastatteluissa kävi ilmi, että lopulliseen valintapäätökseen vaikuttaa myös hakijan realistinen käsitys työtehtävistä sekä mielikuva siitä, onko hakija joustavan tuntuinen. Yksi haastateltavista kertoi valintapäätökseen vaikuttavan, onko hakija ulospäin suuntautunut, kohtelias ja palvelualtis. Toinen piti tärkeänä myös sitä, tuliko hän itse henkilön kanssa toimeen.

*”Sopivuus työyhteisöön on tärkeää. Hakija voi olla hyvän kokemuksen ja koulutuksen omaava työntekijä, mutta persoonaltaan ei sovi työyhteisöön lainkaan.” (Henkilö 4)*

*”Meillä on käynyt esimerkiksi niin, että henkilö on hakenut tehtävää, mutta katsottiin, että ei ole sopiva kyseiseen tehtävään, mutta kun firmastamme aukesi toinen paikka, palkkasimme hänet siihen ja se oli nappivalinta” (Henkilö 3)*

*”Yhdellä rekrytoitavalla ei ollut työkokemusta tällaisesta alasta, mutta kun luotimme yleisvaikutelmaan, saimme tiimiimme hyvän työntekijän” (Henkilö 2)*

Yksi haastateltavista kertoi haastattelussa, että hän tekee lopullisen valintapäätöksen enemmänkin fiiliksen pohjalta. Heillä on käytössä koeaika, joten jos valittu henkilö ei sovellu tehtävään, voidaan hänet irtisanoa. Koeajalla selviää, soveltuuko valittu henkilö kyseiseen työhön ja onko hän juuri sitä mitä on haettu. Haastateltavista kolme miettii valintapäätöstä muutaman hakijan väliltä päivän tai pari, jonka jälkeen päätös on tehtävä. Kun antaa ajatusten hautua yhden tai pari yötä, niin tällöin yleensä ajatukset ovat kirkkaampia ja päätöskin selkeämpi. Päätöstä tehdessä on hyvä vielä muistuttaa mieleen, millaista henkilöä olikaan hakemassa.

*”Päätöksellä ole koskaan niin kiire, että sen tekisi päätä pahkaa” (Henkilö 2)*

*”..Jos on tuttu hakija, niin silloin totta kai voidaan tehdä päätös nopeastikkin, mutta muuten kyllä tykkään miettiä valintaa muutan päivän.” (Henkilö 4)*

Valintapäätöksestä tulee ilmoittaa jokaiselle hakijalle. Yksi kertoi ilmoittavansa jokaiselle hakijalle soittamalla. Tämä antaa yrityksestä hyvän kuvan, mutta ei valitettavasti ole isommissa yrityksissä ajallisesti järkevää, sillä usein hakijoita on monia. Haastateltavista kolme käyttää tapaa, jossa he itse soittavat valitulle henkilölle ja joko HR osasto tai esimies itse soittaa myös muille haastattelussa olleille valinnasta ja muille ei valituille ilmoitetaan sähköpostitse.

### 6.3 Perehdytys

Ainoastaan yhdellä haastateltavista on käytössä perehdytysuunnitelma, jota seurataan säännöllisin väliajoin. Ensimmäinen palaveri suunnitelman toteutumisesta pidetään 3-4kk jälkeen ja seuraava 6kk työssäolon jälkeen. Ennen näitä etappeja toteutumisista seurataan epävirallisesti, ilman palavereita.

*”Ei meillä mitään sellaisia suunnitelmia ole, pistetään heti vaan töihin ja perehdytetään sitten sitä mukaa kun tehtäviä tulee” (Henkilö 3)*

*”Työsäännöt kuuluu lukea, ja kerrotaan mahdollisimman paljon työstä, mutta ei ole perehdytysuunnitelmaa, mitä seurattaisiin.” (Henkilö 1)*

*”Pyritään tekemään siitä perehdytysuunnitelmasta mahdollisimman hyvä, kaikkea ei osaa siihen kyllä vieläkään kirjata. Suunnitelma on hyvä muistilista molemmille.” (Henkilö 2)*

#### 6.4 Kokemukset rekrytoinnista

Viimeinen kysymykseni oli vapaamuotoinen ja haastateltavat saivat kertoa omakohtaisia kokemuksia rekrytoinnista.

*”Kaikki rekrytoinnit on hyvin onnistuneet. Työkkäristä tuli joskus hakija, koska työkkäri oli hänet ns. pakottanut, koska muuten ei olisi saanut päivärahaa. Hakija ei ollut yhtään kiinnostunut tulemaan meille töihin ja hän jo ovelta huusi, että minut sitten tänne pakotettiin, että en halua tänne. Käännytin hänet sitten jo ovelta kotiin” (Henkilö 1)*

*”Osa rekrytoinneista on ollut sellaisia, että on ollut eri tehtävässä mutta samassa firmassa, niin ei ole tullut uutena ihmisenä, niin se auttaa.” (Henkilö 2)*

*”Kerran rekrytoitiin henkilö, joka oli kaikin puolin hyvä henkilö, mutta hän ei kestänytään työpainetta ja joutui lopettamaan työt.” (Henkilö 3)*

*”Kaikki rekrytoinnit meillä on onnistuneet hyvin. Kerran rekrytoitiin ihan vain hyvän vaikutelman vuoksi henkilö, jolla ei ollut kokemusta alalta, mutta valinta oli silti hyvä, ja henkilö on nykyään erittäin hyvä työssään.” (Henkilö 4)*

## 7 YHTEENVETO

Tavoitteena oli tässä työssä selvittää, minkälaisia haasteita rekrytointi tuo esimiestyössä, mitä esimiehen vastuualueisiin rekrytoinnissa kuuluu ja miten esimiehet valitsevat yritykselle oikean työntekijän. Tarkoituksena oli selvittää teoriaa rekrytointiprosessista ja sen vaiheista sekä esimiehen osuudesta rekrytointiprosessissa. Tutkimusosuudessa oli tarkoitus selvittää esimiesten kokemusta rekrytoinnissa. Empiirinen osa toteutettiin haastatteluina. Haastateltavia oli neljä, kaksi naista ja kaksi miestä, jokainen toimii esimiehenä eri alalla.

Rekrytointi on esimiestyössä isossa osassa. Yrityksen tarve palkata uusi henkilö on pitkä prosessi, jossa esimies on suuressa roolissa. Tutkimukseni mukaan esimiehet vastaavat rekrytointiprosessista suurilta osin itse. Usein apuna on henkilöstöosasto, mutta päävastuu on kuitenkin aina esimiehellä itsellään. Rekrytointiprosessi alkaa tarpeesta, jonka jälkeen laaditaan työpaikkailmoitus, valitaan haastateltavat ja lopuksi tehdään valinta. Haastetta ja vaikeuksia esimiehille tuovat haastattelut. Esimiehet eivät olleet varmoja siitä, onnistuvatko he luomaan oikeanlaisen tunnelman, jotta hakija antaa itsestään oikeanlaisen kuvan.

Haastateltavien mukaan hakemukseen kannattaa panostaa, jotta kutsun haastatteluun saisi. Poikkeuksena on kuitenkin yksi haastateltavista, sillä hän ei lue hänelle tulevia hakemuksia laisinkaan. Hän uskoo enemmänkin siihen, että hyvä työntekijä tulee paikan päälle esittäytymään ja kysymään työtä. Uskon, että tämä on pienellä paikkakunnalla, pienelle yritykselle hyvä tapa.

Lopullinen valinta on aina esimiehen vastuulla. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että lopulliseen valintapäätökseen vaikuttavat pääsääntöisesti jokaisen haastateltavan mielestä ensivaikutelma, sekä persoonan sopivuus työyhteisöön. On hyvin tärkeää, että valittu henkilö sopii arvoiltaan ja luonteeltaan työyhteisöön, jotta yhteistyö sujuu. Esimiesten tuleekin miettiä hakijan sopivuutta yritykseen, ei niinkään sitä, miten itse hakijan kanssa tulee toimeen. Koulutus sekä työkokemus on myös tärkeää, mutta mielestäni ei pidä liikaa luottaa niihin. Yksi haastateltavista totesikin, että ”mieluummin sellainen henkilö, jolla ei ole kokemusta, kuin sellainen kenellä on ko-

kemusta, mutta ei ihmisenä sovi meidän tiimiimme, sillä aina voi oppia”. Valintapäätökseen vaikuttavat myös joustavuus, ulospäin suuntautuneisuus ja oma-aloitteisuus.

Perehdytys suunnitelma oli käytössä vain yhdellä haastateltavalla. Muut eivät ole tienneet suunnitelmaa tarpeelliseksi. Yksi esimiehistä kuitenkin kysymyksen jälkeen totesi, että sellainen voisi olla kyllä hyvä ottaa lähitulevaisuudessa käyttöön. Hän ei oikeastaan ollut kuullut perehdytys suunnitelmasta etukäteen.

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että haastattelemillani esimiehillä on käsitys siitä, miten iso ja vaikea rekrytointiprosessi on. Jokaisella on kuitenkin omanlaisensa hyväksi todettu tyyli saada prosessi onnistumaan. Haastateltavat ovat omakusneet esimiehen haasteet rekrytoinnissa ja osaavat jokainen omalla tyyllillään pyrkiä kehittämään omia heikkouksiaan rekrytointiprosessissa ja keskittyvät siihen, että yritykseen saadaan palkattua mahdollisimman sopiva henkilö.

Tutkimusprosessi sujui mielestäni hyvin. Pieniä haasteita syntyi aikataulujen sovitamisesta yhteen haastattelujen osalta, mutta haastattelut saatiin silti pidettyä onnistuneesti. Mielestäni tutkimus vastaa tutkimusongelmaani, joka on: mitä haasteita rekrytointi tuo esimiehelle ja myös sen alaongelmiin, millainen on tyypillinen rekrytointiprosessi ja mikä on esimiehen rooli rekrytointiprosessissa.

Jatkotutkimus voisi liittyä perehdytykseen. Olisi hyvä pohtia perehdytyksen haasteita esimiehelle. Tutkimuksessa kävi ilmi, että ainoastaan yksi haastateltavista käyttää perehdytys suunnitelmaa, ja toinen totesi, että olisi kiinnostunut kyllä laatimaan sellaisen ja aikoikin perehtyä siihen paremmin. Toisena jatkotutkimuksena voisi olla sellainen, jossa perehdytään enemmän haastatteluiden tuomiin haasteisiin. Haastattelutilanne nousi tutkimuksessa haastavimmaksi, joten olisi hyvä perehtyä syvemmin sen tuomiin vaikeuksiin ja ongelmiin.

## LÄHTEET

- Empore rekrytointiopas. 2015. Viitattu 8.8.2015.  
<http://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php>
- Esimies info www-sivut. 2015. Viitattu 7.4.2015. <http://esimies.info/Etusivu.php>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S., Mäkelä T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Korosuo, H. & Järvinen, A. 1992. Rekrytoijan käsikirja. Vantaa: Weilin+Göös.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2002. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstöhankinta sähköistyy. Juva: WS Bookwell Oy.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Markkanen, M. 1999. Etsi Arvioi Valitse – onnistunut rekrytointi. Juva: WSOY
- Monsterin www-sivut. 2015. Viitattu 13.8.2015. <http://www.monster.fi/>
- Niitamo, P. 2001. Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Edita Oyj.
- Psycon blogi, 2015. Viitattu 20.7.2015. <http://www.psycon.fi/>  
<http://www.psycon.fi/fi/blogi/rekrytointihaastattelu-esimiehen-piina>
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita
- Tiedottajan www-sivut 2015. Viitattu 2.1.2015. [www.tiedottaja.fi](http://www.tiedottaja.fi)
- Vahtio E-L. 2007. Pestaa paras – rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

## LIITE 1

## Haastattelukysymykset

## TAUSTATIEDOT

1. Minkä verran sinulla on kokemusta esimiestyöstä?
2. Minkä verran sinulla on kokemusta rekrytoinnista?
3. Mikä on alaistesi lukumäärä?

## REKRYTOINTI

1. Miten rekrytointiprosessi hoidetaan yrityksessänne?
2. Mitä esimiehen vastuualueisiin kuuluu rekrytoinnissa?
3. Mitä rekrytointikanavia yrityksenne käyttää?
4. Mikä on mielestäsi vaikeinta rekrytoinnissa esimiehen näkökulmasta?

## HAASTATTELU ja VALINTATILANNE

5. Millaista valintamenetelmää käytätte yrityksessänne?
6. Mitkä asiat hakemuksessa ovat tärkeitä?
7. Miten karsitte hakijoista ne ketä kutsutte haastatteluun?
8. Noudatatteko haastattelussa etukäteen laadittua kaavaa?
9. Mitkä asiat hakijassa vaikuttavat lopulliseen valintaan?
10. Miten lopullinen valintapäätös syntyy?
11. Miten ilmoitatte valintapäätöksestä hakijoille?

## PEREHDYTYS

12. Onko yrityksellänne käytössä perehdyttämissuunnitelma?

- jos on, seurataanko sen toteutumista?

## LOPUKSI

13. Omakohtaisia kokemuksia rekrytoinnista, hyviä ja huonoja kokemuksia?